



## DIAGNOSTIC DU SYSTEME TOURISTIQUE DE MAURIENNE : OFFRE & HEBERGEMENT

Dans le cadre du Schéma de Cohérence Territoriale (SCoT) du Pays de Maurienne

# SYNTHESE

Mai 2015



# EN UN CLIN D'ŒIL

## **Panorama économique** : l'activité touristique est un pilier de l'économie valléenne

- Les principaux chiffres
- Un certain équilibre dans la répartition économique de la vallée
- L'activité touristique : un moteur pour le développement touristique de la vallée
- Les remontées mécaniques : un pilier de cette économie
- Mais un secteur touristique qui reste fragile

## Une offre et un **positionnement** touristiques, à la recherche de davantage de différenciation(s)

- Les principaux chiffres
- Une offre entre vallée et altitude
- Un potentiel estival
- Une accessibilité remarquable

## **2 niveaux économiques des domaines skiables.**

- Les principaux chiffres
- A l'échelle valléenne, des domaines skiables attractifs et de très belle qualité
- Un modèle qui repose sur de l'investissement public.
- Deux types de domaines skiables - « développé » et « en développement »
  - « Jouer groupé »
  - Optimiser les domaines « développés »
  - Diversifier les domaines en « développement »

## Un modèle de développement basé sur la défiscalisation qui a abouti à un **parc d'hébergements** « bipolaire »

- Les principaux chiffres
- Un développement qui repose sur la défiscalisation des résidences de tourisme.
- Le taux d'érosion : un développement qui arrive à son terme
- Un modèle bipolaire en carence de commercialisation « intermédiaire » (agences immobilières et centrales de réservation)
  - Remettre les propriétaires au cœur du système
  - Renforcer la commercialisation intermédiaire.

## **L'avenir** du maintien de l'économie touristique mauriennaise repose sur : la commercialisation, les propriétaires et le financement collaboratif du tourisme.

- Une évolution commerciale nécessaire
- Une évolution du modèle économique nécessaire
- Les impacts du changement climatique
- 3 priorités : les propriétaires + la commercialisation + le financement

## Panorama économique

### L'activité touristique est un pilier de l'économie valléenne

**L'activité touristique en Maurienne, une économie importante** (...) avec une part significative des emplois salariés de la vallée (2439, soit 20% en 2013), une évolution substantielle (+18% en 6 ans alors que dans le même temps, les activités de services n'augmentent « que » de 5% et les autres grands secteurs que sont l'industrie, le BTP et les commerces connaissent une baisse respective de -21%, -13% et -1%) et un volume d'affaires généré de près de 600 M€ (sur la base de l'échantillon analysé et de ratios). Rappelons que globalement, le taux de chômage de la Maurienne en 2013 est de 7,5 %, soit inférieur d'un point à la moyenne régionale et de deux points à la moyenne nationale. A elle seule, la Maurienne détient 13% des emplois salariés touristiques départementaux.

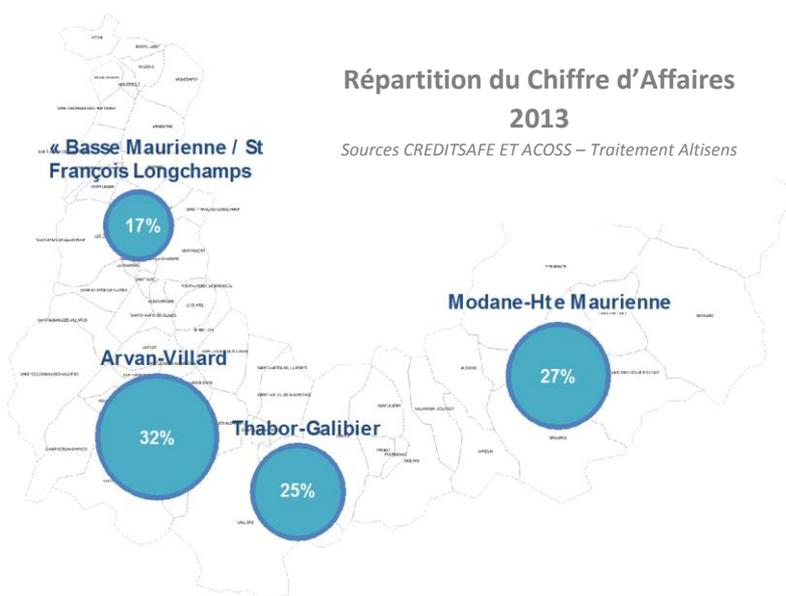
#### Chiffres clés (2013):

**Plus de 2000 entreprises « touristiques »**  
**près de 600 M€ de CA**  
**20% de l'emploi salarié valléen**

*Plus de la moitié des recettes provient des Hébergements*

**La filière remontées mécaniques génère un total de près de 100 M€**

**(...) mais qui reste sensiblement fragile sur certaines filières** comme en témoigne la filière liée aux agences immobilières qui si elle génère un résultat d'exploitation important, elle subit dans le même temps une perte importante (en 2013) au niveau du résultat net conjuguée à une baisse sensible des ses effectifs entre 2008 et 2013 (- 30%). Le constat est également alarmant concernant la filière hôtelière (mais qui n'est pas propre à la seule Maurienne).



Il est également important de rappeler que les données observées concernant le volume d'affaires montrent une répartition relativement homogène entre les différents secteurs géographiques mauriennais même si l'Arvan Villard se détache avec près d'un tiers des recettes touristiques, démontrant ainsi un certain équilibre territorial de l'économie touristique.

## Une offre et un positionnement touristiques

### A la recherche de davantage de différenciation(s)

→ **Diversité et positionnement.** Vallée de 120km de long, la Maurienne est composée de 62 communes réparties entre 300 et 3200 mètres d'altitude. Ces seules caractéristiques suffisent à donner à la fois la dimension mais aussi la variété potentielle de l'offre touristique présente. Celle-ci est le support d'une activité économique « dynamique » qui a largement contribué à la transposition d'une image industrielle (toujours présente) vers un territoire d'accueil promouvant un tourisme « à taille humaine ». Le territoire peut (et doit) promouvoir cette diversité tout en recherchant les synergies et combinaisons entre les différents secteurs le composant et notamment le renforcement des liens entre les offres d'altitude et valléennes. Cette diversité peut-être cependant problématique dans une finalité de positionnement afin de faire émerger, identifier et hiérarchiser une ou des orientations fortes.

#### *Chiffres clés :*

*531 activités recensées (SITRA)*

*Dont 57% exclusivement estivales*

*1600 km de circuits cyclo balisés*

*28 espaces institutionnels d'accueil touristiques.*

→ **La nécessité d'une stratégie touristique globale pour la Maurienne.** Si la variété, d'offres et de positionnements, impacte sur l'émergence d'une stratégie touristique commune, il convient de souligner que c'est la lecture « client » qui doit primer. Et nous sommes là sur une tendance paradoxale qui oriente la demande autant sur une « image » du territoire que sur le contenu et sens de l'offre d'activités et/ou d'hébergements choisis : les choix opérés sont aujourd'hui désynchronisés de la logique territoire / destinations / prestations (et inversement) : le « client touristique » va orienter ses préférences aussi bien sur la prestation elle-même que sur les atouts et les valeurs véhiculées de l'offre territoriale. Pour autant, la mise en œuvre d'actions de promotion visant à rendre plus « attractive » la Maurienne (on parle de logique « d'aspirateur ») se justifie du moment que le choix se porte ensuite sur l'une des destinations valléennes.

→ **Se diriger vers une logique de produit et de mise en marché.** Il convient de développer une logique de produits autour de concepts phares et performants, voir endémiques et innovants (les concepts déjà développés dans les préalpes ou les Pyrénées de « station + activités » auraient une vraie légitimité de développement sur la Maurienne). Se pose également la question centrale de la mise en marché de l'offre qui doit-être le fil conducteur du développement (comment faire savoir, avec qui et sous quelle forme commercialiser l'offre, quels sont les meilleurs canaux de communication et de distribution...). A ce titre, le développement lié à la mise en marché de l'offre autour de la course cycliste « l'Ardéchoise » (en lien avec le positionnement estival mauriennais) serait certainement une orientation à suivre.

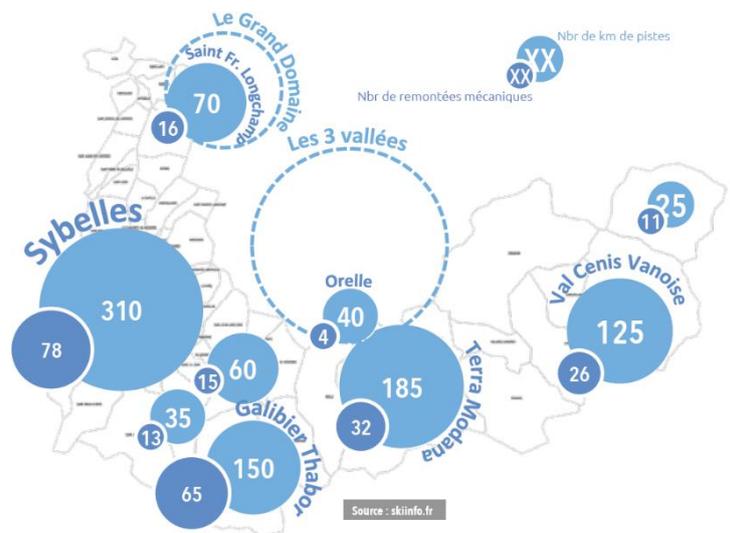
→ **Vers de nouvelles modalités liées à la gouvernance touristique valléenne ?** Si la gouvernance touristique a déjà fait « de grand pas » en réunissant, sur une partie du territoire, les forces vives du tourisme autour d'entités tels que l'Office de Tourisme Intercommunal en Haute Maurienne, il s'agit de trouver le bon équilibre entre cohérence, coordination et appui technique : Maurienne Tourisme joue déjà en partie ce rôle et il ne s'agit certainement pas de proposer une nouvelle entité qui viendrait se substituer aux entités locales existantes : néanmoins, rendre davantage cohérente la communication touristique à l'échelle de la vallée, permettre une gestion plus efficiente d'une base de données clients (appui technique) ou coordonner l'accueil presse serait assurément un plus pour le développement de l'économie touristique mauriennaise. Le tout est de savoir placer le curseur au bon endroit entre facilitateur et organisateur.

→ **La question du temps de développement et de la mise en application.** Si nous entendons souvent la dénomination « industrielle » du tourisme, celui-ci ne peut-être trop rapidement rapproché des processus connus sur ce territoire notamment concernant l'écosystème autour de l'aluminium ou de l'électrochimie : le tourisme n'a pas la finalité d'un produit pour un client mais englobe une série d'offres pour un large panel de clientèles tout aussi différentes et uniques, ce qui rend relativement complexe et long la mise en application. Pour autant, le déploiement est conditionné par la dynamique des femmes et des hommes qui concourent à ce développement spécifique, et nous (le groupement) ressentons que la Maurienne regorge d'acteurs motivés et d'un esprit entrepreneurial qui va sans doute permettre d'aller rapidement à l'essentiel tout en se différenciant des espaces concurrents ou de proximité.

→ **Des enjeux liés à la compétitivité touristique de la Maurienne.** L'enjeu majeur est de confirmer les positionnements du territoire en terme de compétitivité sur le marché européen (international) et de proximité (régional, local). L'activité est multiforme, conséquence de la diversité du territoire maurienais et de ses potentialités. En effet, le défi principal réside moins dans la relance des activités que dans le mode de développement et de gestion du territoire. Les projets de restructuration doivent s'inscrire le plus possible dans une logique globale de vallée ou de territoire permettant l'organisation de pôles touristiques existants ou en devenir (Porte de Maurienne, Arvan-Villard ou Haute Maurienne Vanoise par exemple), notamment en lien avec la Réforme des Collectivités Territoriales en cours (RCT). C'est à cette échelle que l'on pourra seulement envisager les questions de la professionnalisation des acteurs, l'organisation des services et la promotion d'offres complémentaires.

→ **Des enjeux sur les stations d'altitude.** Celles-ci souffrent d'une certaine stabilité voire d'une baisse de fréquentation, notamment pour les activités hivernales. Les collectivités supports ou les gestionnaires privés se trouvent dans une impasse pour :

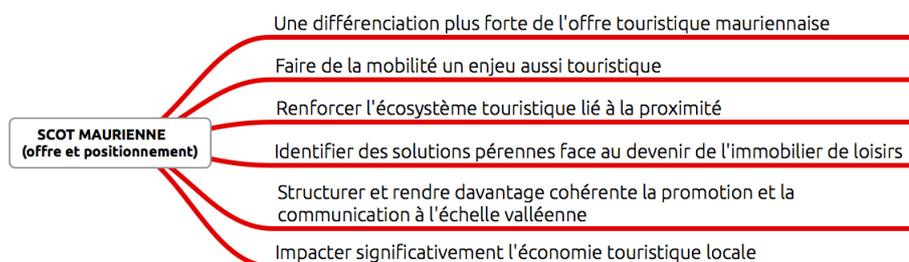
- financer la mise à niveau des équipements qui créaient l'attractivité du site ;
- développer d'autres structures d'accueil et motifs à la « mobilisation » de clientèles touristiques ou de loisirs ;
- trouver de nouveaux marchés quand les marchés captifs, comme celui des classes de neige, diminuent fortement. Tandis que la baisse est aussi effective et significative pour l'été.



Aujourd'hui, c'est le soutien public extérieur (département, ...) qui permet le montage financier nécessaire au réinvestissement, collectivités locales et acteurs privés ne pouvant plus intervenir sur les seules ressources fiscales ou l'économie générée par l'activité touristique.

Or, tant qu'une majorité des stations de Maurienne prennent les grandes stations alpines (et notamment de Tarentaise) comme modèle, leur fonctionnement sera difficile (et ce même avec la spécificité des résidences de tourisme). Les stations de Maurienne ont tout intérêt à travailler sur un développement qui leur est propre avec une identité spécifique.

Nous pouvons ainsi distinguer **6 grands enjeux de l'économie touristique mauriennaise** :



## Des domaines skiables A 2 niveaux économiques distincts

En moyenne sur 2014, la Maurienne bénéficie d'un CA RM/lit de 682€. Les CA RM sont disparates selon les destinations.

En moyenne depuis 10 ans ce sont **14 000 000 € qui sont investis chaque année** par les gestionnaires de domaines skiables (hors enneigement de culture).

En 4 ans, et par comparaison au panel national DSF :

**Le rendement des stations de la Maurienne est moindre**, en lien avec :

- le positionnement d'accessibilité prix d'une part,
- L'importance des tarifs intermédiés pratiqués (lits de résidence de tourisme)

**La tendance d'évolution, à la baisse, sur les 4 ans est la même sur la vallée de la Maurienne** que sur le panel national.

Par comparaison à l'échelle nationale, la baisse des investissements est de -48% sur la Maurienne quand elle est de -25% à l'échelle nationale.

La Maurienne a une baisse d'investissement plus marquée, probablement en lien avec :

- **un parc de remontées mécaniques plus récent** qu'à l'échelle nationale.
- **Un rythme de constructions neuves qui s'est davantage ralenti en Maurienne** qu'en Tarentaise notamment.

En 10 ans, le secteur public représente 43% du total des investissements réalisés quand le secteur privé en représente 57%. Le rythme des investissements en moyenne depuis 10 ans est plus soutenu par les acteurs publics que privés.

- Le rôle du secteur public sur la Maurienne en tant que développeur touristique et levier de l'économie touristique valléenne est fondamental.
- Si le secteur public venait à stopper son rôle d'investisseur, ce serait environ la moitié de l'activité des domaines skiables qui, selon le modèle actuel, serait en suspens.
- **La Maurienne reste dépendante de l'investissement public.**

A l'heure actuelle, les domaines skiables de Maurienne décrivent 2 « types » de domaines skiables :

1. Des domaines skiables « **développés** » dont la taille du domaine skiable ainsi que de la structure des lits stabilisent le modèle économique et assurent une capacité d'investissement.
  - Pour ces domaines skiables, l'enjeu à l'avenir est l'**optimisation** des domaines et la sécurisation du produit
2. Des domaines skiables « en **développement** » dont la taille des domaines skiables (non reliés) et la structure des lits (part de lits non marchands élevés) ne permettent pas de soutenir le modèle économique et dont les capacités d'investissements sont quasi nulles.
  - Pour des domaines skiables il y a un réel enjeu de **pérennité**.

### Chiffres clés :

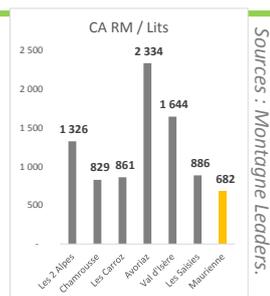
**682€ CA RM/lit**

**19.4€ recette moyenne** (vs 24.9 top 100 DSF)

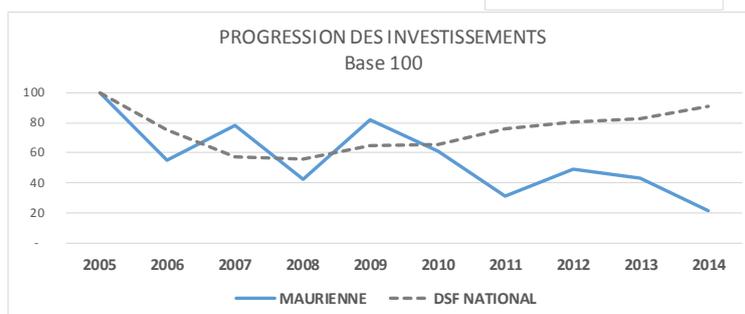
**14 M€ investissement annuel**

**43% part d'investissement public**

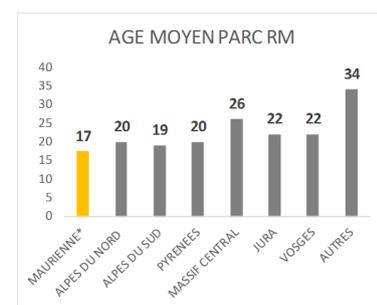
**17 ans - âge moyen du parc RM**



Sources : Montagne Leaders.



Sources : Montagne Leaders.



Sources : MEDDE DIGITM

## L'hébergement touristique

Un développement basé sur la défiscalisation qui a abouti à une commercialisation « bipolaire »

Dotée de **161 130 lits touristiques**, la Maurienne bénéficie d'une importante capacité touristique.

**Les zones de vallée et de montagne ont une structure de lits distincte.** La location de particuliers à particuliers ainsi que les lits non marchands (résidences secondaires) restent prédominants en vallée. Les zones de montagne bénéficient d'une structure de lits marchande plus variée.

### Chiffres clés :

**161 130 lits touristiques**

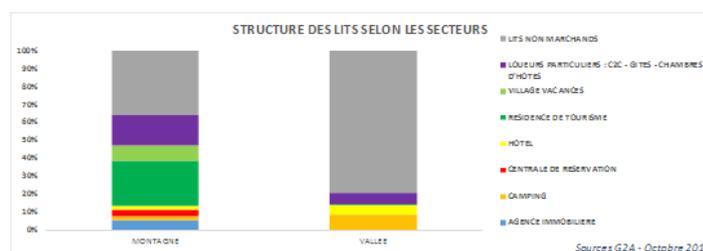
**5%** part des lits en agences immobilières

**50%** de la capacité des RT construites entre 2003 et 2006

**36.4%** une part de marché estivale supérieure à la tarentaise.

**-1,7%** taux d'érosion annuel résidences de tourisme

REPARTITION DES LITS TOURISTIQUES EN 2014



Avec plus de **36 569 lits**, les **résidences de tourisme** représentent le volume de lits marchands le plus important équivalent à 38% de l'offre marchande (hors résidences secondaires). Les résidences de tourisme se sont construites dans un temps très court, puisqu'entre 2003 et 2006, environ 50% de la capacité totale actuelle des résidences de tourisme a été construit.

→ L'économie touristique de Maurienne s'est développée « grâce » aux résidences de tourisme.

→ Il y a une **dépendance de la Maurienne à 2 opérateurs** de résidence de tourisme (Odalys et Goelia) qui maîtrisent 42% des résidences de tourisme.

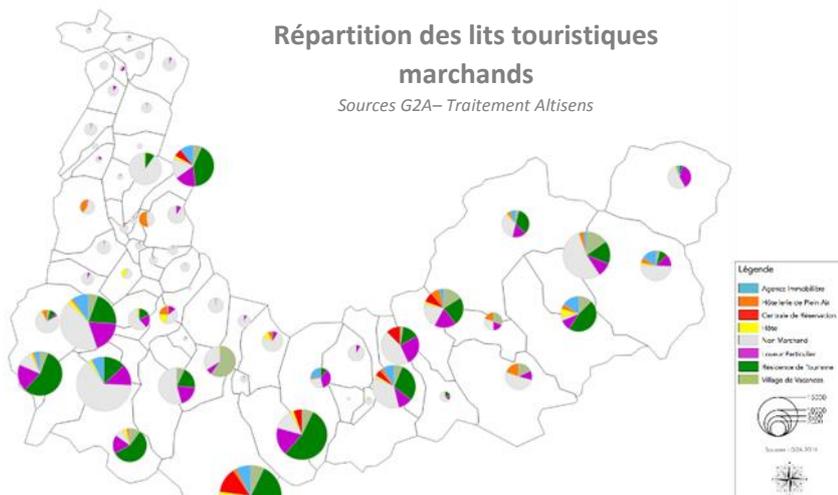
→ Les **résidences « prédominent »** sur le secteur marchand **sans « contre poids »** des autres typologies de lits (agences immobilières, hôtellerie...)

Depuis 2006, l'évolution de la capacité touristique témoigne que :

- les lits touristiques marchands à « fort rendement » sont en baisse (hôtels, villages vacances)
- les lits à plus faible rendement sont en progression (meublés, location de particuliers à particuliers)

### Répartition des lits touristiques marchands

Sources G2A - Traitement Altisens



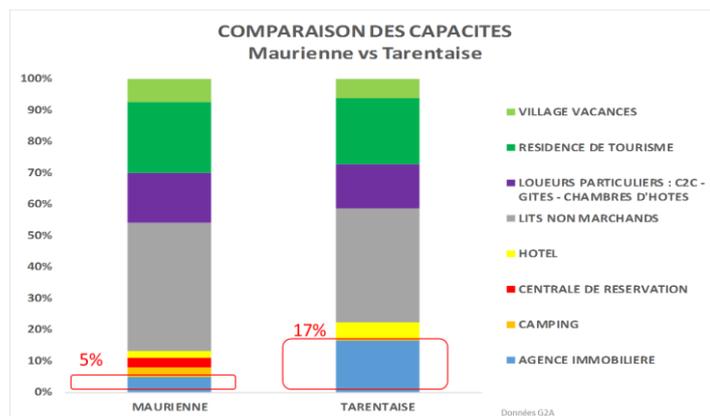
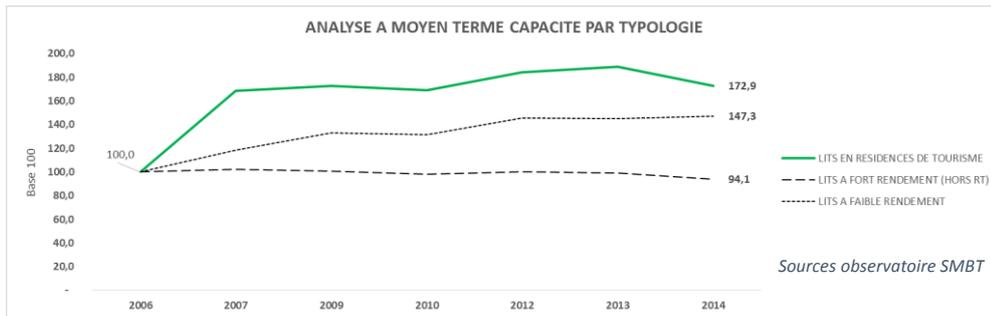
→ Par conséquent la **location de particuliers à particuliers (C2C) est devenue très impactante** dans le modèle économique de la Maurienne.

Le secteur de location de particuliers à particuliers est le 2<sup>nd</sup> pourvoyeur de lits

marchands. Les lits en agences immobilières totalisent 8 009 lits et les lits en centrale de réservation représentent 4 891 lits (stock hors hébergements professionnels). Cela signifie qu'entre :

- les résidences de tourisme
- et la location de particuliers à particuliers,

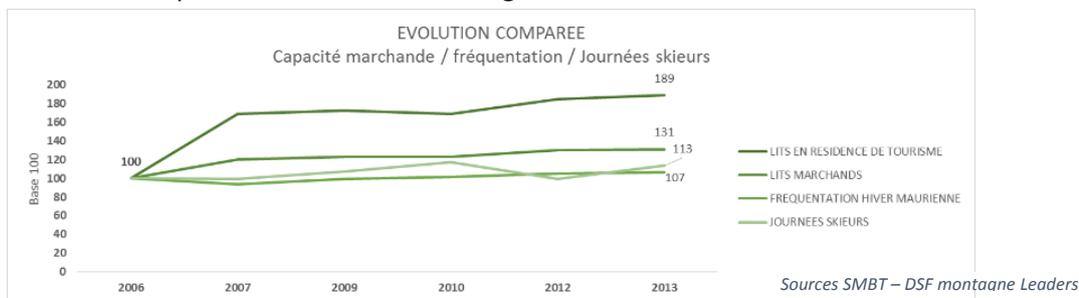
→ **le poids de la commercialisation « intermédiaire »** (agences immobilières & centrales de réservation) **pèse peu**. Pour comparaison, les agences immobilières en Tarentaise représentent 17% de l'offre marchande, vs 5% en Maurienne.



**Une situation de « sur offre » où les nouveaux lits permettent simplement de maintenir la fréquentation et non de développer**

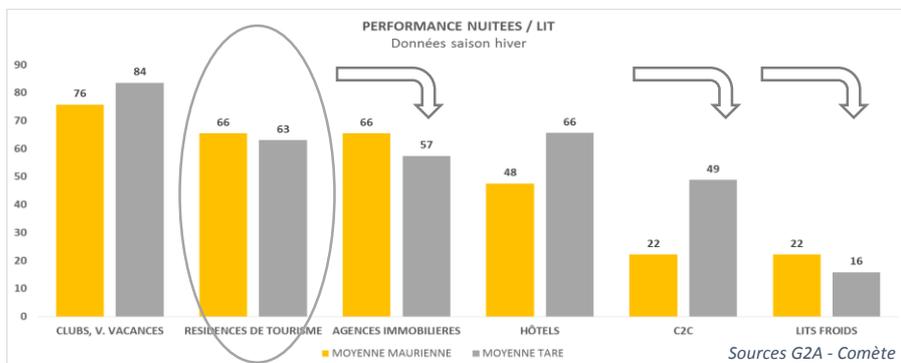
Entre 2006 et 2013, 16 000 lits en résidence de tourisme ont été créés. Sur la même période, ces nouveaux lits de résidence ont permis :

- de stabiliser la fréquentation sans la développer.
- de maintenir la capacité marchande sans l'augmenter.



Si l'augmentation de la capacité marchande n'est pas à la mesure de l'augmentation de la capacité des résidences de tourisme, c'est que les **lits en résidence de tourisme « basculent »** soit vers :

- les agences immobilières
- la location de particulier à particulier
- les lits froids.



→ **Générateur de fait une baisse de la fréquentation touristique.**

## L'avenir du maintien de l'économie touristique mauriennaise

### Repose sur la commercialisation, les propriétaires et le financement collaboratif du tourisme.

Ces enjeux sont d'autant plus fondamentaux qu'ils s'appuient sur un diagnostic qui prend en considération uniquement et seulement les facteurs internes au territoire (la mutation des lits). Pourtant au-delà de ces facteurs internes et propres à la structure de lits mauriennaise, d'autres enjeux externes risquent d'impacter à la baisse la fréquentation.

Le **changement climatique est un enjeu d'avenir qui risque de bouleverser le niveau d'économie touristique**. Tous les gestionnaires de domaine skiables mauriennais s'accordent, notamment, à dire que l'altitude de neige garantie s'est élevée ces dernières années de 2000 m d'altitude à 2100 m d'altitude. Ce constat sur le terrain est révélateur des enjeux d'avenir.

Les conditions climatiques vont impacter le devenir du tourisme en Maurienne au même titre que les mutations de lits et les changements de comportements clients.

**Si la Maurienne ne peut pas, seule, faire évoluer les conditions climatiques, elle peut, seule, faire évoluer la structure des lits garante d'une économie touristique dont le niveau actuel reste préservé.**

**L'hébergement est le socle de l'économie touristique** des territoires. Les performances économiques du territoire dépendent des typologies d'hébergements touristiques et de leur capacité à générer de la fréquentation.

L'enjeu en Maurienne est bien de **préserver et maintenir le niveau économique actuel à minima**. Dans les prochaines années, la Maurienne va devoir

## Enrayer la baisse des lits à fort rendement et la progression des lits à plus faible rendement

Pour répondre à cet objectif, les **enjeux** devront être pris à bras le corps :

1. **Enrayer la baisse des lits à fort rendement** (résidences de tourisme, hôtels & centres de vacances)
2. **Soutenir la présence des opérateurs de résidences de tourisme**, socle du modèle économique performant de la Maurienne actuellement.
3. **Prendre à bras le corps le niveau « intermédiaire » de commercialisation** (agences immobilières & centrales de réservation) afin d'offrir une alternative aux fins de baux et « cadrer » la location de particuliers.
4. **Cadrer la location de particuliers à particuliers**, en menant une politique « propriétaire » de proximité et de qualité.
5. **« Jouer groupé »** seule alternative pour répondre aux enjeux d'envergure de demain.

Un **programme d'actions** ambitieux et de long terme doit être mené dès maintenant

# Mauri(e)nnove®

Le SCOT Maurienne impulse le tourisme de montagne de demain

COLLECTIF

MODELE  
ECONOMIQUE

FINANCEMENT

COMMERCIALISATION

AMBITION

MAINTENANT

PRISE DE

&  
A LONG TERME

CONSCIENCE

CONFIANCE

Le plan d'actions de **Mauri(e)nnove** se base sur :

- **Un Propriétaire au cœur** du nouveau modèle économique.
- Un modèle de financement et de développement **collaboratif**.
- Une **commercialisation** multicanale.
- Un « **jouer groupé** » pour des moyens mutualisés.

